

## چرا تحول؟ (ایجاد انگیزه تحول و تغییر سازمانی)



تحول سازمانی، حرکت از شناخته شده ها به ناشناخته هاست. از آنجا که آینده، نامعین است و می تواند اثر متفاوتی بر شایستگی ها، ناتوانی ها و قابلیت های افراد بگذارد، اعضای سازمان معمولاً از تحول حمایت نمی کند مگر آنکه دلایل قانع کننده ای برای آن بیابند. سازمان ها نیز با توجه به شرایط فعلی خود سرمایه گذاری کرده اند و در مقابل تغییر آن برای کسب سودهای نامعین در آینده مقاومت می کنند. موضوع کلیدی در برنامه ریزی فعالیت ها، نحوه ایجاد انگیزه و تعهد نسبت به تحول سازمانی است.

معمولاً سازمانها متحول می شوند تا باز و جهانی شوند و در آنها فکر و روح افراد چه بصورت فردی و چه به صورت گروهی برای رسیدن به اهداف همه گروههای ذینفع مانند: مشتریان، کارکنان و سهامداران بسیج شوند و به هرحال این انسانها هستند که نیروی مولد و محرک برای تغییر سیستمها، ساختارها و سازمانها هستند.

معمولاً تغییرات سازمانی و تحول برای گذار از یک مرحله توسعه به مرحله دیگر هم ممکن است ایجاد شود، سازمانها با گذار از مراحل مختلف توسعه، بالغ می شوند.

پیش از تصمیم گیری در مورد اینکه بهسازی کدام یک از جنبه های سازمان ضرورت دارد، باید نقاط قوت و ضعف سازمان را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. در این میان، ارزیابی نیازها از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

تغییر سازمانی نخست مستلزم بررسی و تشخیص مشکل است شناخت مشکل و ارائه صورت مساله واقعی نیمی از تغییر است چنانچه مدیران که در سناریوی تغییرات هستند، در تعریف از مشکلات دچار خطا و لغزش شوند هزینه های گزافی را خواهند پرداخت چرا که سازمان و منابع آن را به سمت اهدافی هدایت خواهند نمود که در جهت نیازهای واقعی سازمان طراحی نشده و پاسخگوی مشکلات نمی تواند باشد. مدیریت تغییر پیش از هر اقدامی باید راهکارهای حل مساله و ابعاد آن را مورد بررسی و شناخت دقیق قرار دهد.



### آمادگی برای تحول

موفقیت برنامه های تحول به آمادگی سازمان برای تحول برنامه ریزی شده بستگی دارد. نشانه های آمادگی برای تحول عبارتند از: حساسیت نسبت به فشار برای تحول، نارضایتی از حالت فعلی، در دسترس بودن منابع حمایت از تحول و تعهد مدیریت در اختصاص زمان کافی. زمانی که این شرایط فراهم باشد برای حل و فصل مطالب سازمانی که در عارضه یابی شناسایی شد، برنامه های تحول طراحی می شود. اگر آمادگی برای تحول کم باشد، باید برنامه های تحول را

برای افزایش اشتیاق سازمان به تغییر و تحول طراحی کنیم.

### قابلیت تحول

مدیریت تحول برنامه ریزی شده، نیازمند دانش و مهارت خاص است که شامل توانایی تحریک و ایجاد انگیزه تحول، هدایت تحول، توسعه حمایت های سیاسی، مدیریت گذار و حرکت آنی می باشد. اگر اعضای سازمان این قابلیت ها را نداشته باشند پیش از شرکت فعال و معنادار اعضا در طراحی برنامه های تحول به برنامه آموزشی اولیه نیاز دارند.

### بافت فرهنگی

فرهنگ ملی که از طریق آن سازمان متجلی می شود تأثیر شدیدی بر واکنش اعضا نسبت به تحول می گذارد. بنابراین طراحی برنامه های تحول باید ارزش ها و مفروضات فرهنگی اعضای سازمان را مدنظر قرار دهد. خصوصاً هنگامی که از برنامه های تحولی که در یک فرهنگ ایجاد شده است، در فرهنگ دیگر استفاده می کنیم باید این برنامه ها را به منظور متناسب سازی با فرهنگ محلی، تعدیل و اصلاح کنیم.



### گردآوری:

### مدیریت توسعه و تحول اداری

### زیر نظر:

محمد حسین شیر علی

ادامه دارد.....